

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

GERUZA SELL

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE DO MÉTODO UTILIZADO NA OLSEN
INDÚSTRIA E COMÉRCIO S/A.**

**FLORIANÓPOLIS
2008**

GERUZA SELL

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE DO MÉTODO UTILIZADO NA OLSEN
INDÚSTRIA E COMÉRCIO S/A.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado - CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.


Professor Orientador: Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão, Doutor

**FLORIANÓPOLIS
2008**

GERUZA SELL

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE DO MÉTODO UTILIZADO NA OLSEN
INDÚSTRIA E COMÉRCIO S/A.**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado e sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em **01 de dezembro de 2008.**



Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada á Banca Examinadora integrada pelos professores:



Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão, Dr.
Orientador

Rolf Hermann Erdmann, Dr.
Membro



Maurício Roque Serva de Oliveira, Dr.
Membro

Este trabalho é dedicado aos meus pais, Marli e Evaldo, não apenas por acreditar e apostar no meu sonho, mas por sonharem junto comigo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por todas as conquistas;

Aos meus pais por todo incentivo e pelo apoio incondicional a todas as minhas decisões;

A Maria Alice que se transformou em uma irmã de coração e sempre está ao meu lado;

As minhas amigas Renata e Mariana pelos incontáveis momentos de alegria e parceria ao longo do curso;

As queridas amigas que fiz na faculdade Betina, Joana e Juliana, pela construção de uma amizade sólida ainda que tenhamos tomado rumos diferentes nas primeiras fases do curso;

Aos Senhores Cesar Augusto Olsen e Nívio Amâncio Rodrigues, os quais vou sempre chamar de Senhor pelo imenso respeito e gratidão que tenho por me propiciarem trabalhar numa empresa como a Olsen;

Aos meus colegas de trabalho pelo companheirismo e pela atenção dada a todas as pesquisas feitas na organização;

Aos meus colegas de turma, por todos os trabalhos feitos em conjunto.

Ao meu orientador pela atenção e paciência;

A todos os professores que contribuíram para minha formação acadêmica;

A todos, muito obrigada!

"Pensamentos valem e vivem pela observação exata ou nova, pela reflexão aguda ou profunda; não menos querem a originalidade, a simplicidade e a graça do dizer."

Machado de Assis

RESUMO

SELL, Geruza. **Avaliação de desempenho**: análise do método utilizado na Olsen Indústria e Comércio S/A. 62p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

A avaliação de desempenho surge para auxiliar as organizações a estimar ou julgar o desempenho de cada colaborador dentro do cargo ocupado e da organização. Na gestão de pessoas com foco em competências a organização mapeia as competências necessárias para seu sucesso e com isso, delinea as competências para cada cargo, auxiliando desse modo os processos e a tomada de decisão. A Olsen é uma indústria de equipamentos odontológicos e médicos que atua em todos os continentes e preza pela qualidade de seus produtos e processos. Por este motivo, precisa se adaptar constantemente ao mercado e atuar de forma estratégica inclusive através das pessoas. Para tanto, é necessário verificar qual a contribuição da avaliação de desempenho como instrumento de gestão de pessoas para a organização. Buscou-se fazer tal verificação através de uma pesquisa exploratória, descritiva e com análise qualitativa de dados. Como resultado observou-se que a empresa não possui planejamento estratégico e suas ações na gestão de pessoas não seguem uma seqüência lógica para que exista avaliação de desempenho, sendo apenas ações pontuais, além disso, o método utilizado não é aplicado de forma correta, nem todos os dados são tabulados, havendo subutilização da avaliação de desempenho.

Palavras-chaves: Avaliação de desempenho. Competência. Gestão de Pessoas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	09
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	 14
2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	14
2.1.1 O processo de avaliação de desempenho.....	18
2.1.2 Avaliadores e padrões de avaliação.....	20
2.1.3 Métodos de avaliação de desempenho.....	21
2.2 AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIA.....	23
2.3 DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	25
2.4 BENEFÍCIOS E PROBLEMAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	27
2.4.1 Os benefícios da avaliação de desempenho.....	27
2.4.2 Problemas de um sistema de avaliação de desempenho.....	29
 3 METODOLOGIA.....	 32
3.1 TIPO DE ESTUDO.....	32
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	33
3.3 COLETA DE DADOS.....	33
3.4 INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	34
3.5 LIMITAÇÕES.....	34
 4 A OLSEN INDÚSTRIA E COMÉRCIO S/A.....	 35
4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	37
 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	 39
5.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA OLSEN.....	39
5.1.1 Avaliadores.....	41
5.1.2 O método de avaliação de desempenho.....	42
5.3 AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS.....	44

5.4 GESTÃO DE PESSOAS NA OLSEN.....	46
5.5 BENEFÍCIOS E PROBLEMAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	48
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
6.1 RECOMENDAÇÕES.....	53
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
ANEXO I – ORGANOGRAMA DA OLSEN S.A.....	56
ANEXO II – AVALIAÇÃO DE POTENCIAL DO COLABORADOR.....	58
ANEXO II – AVALIAÇÃO DO COLABORADOR.....	60
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PESQUISA SEMI-ESTRUTURADA.....	62

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se a contextualização deste trabalho, bem como o tema, o problema, os objetivos, justificativa para realização e estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Tem se observado nos últimos anos que as organizações, nos mais diferenciados ramos de atividade, tem sido foco de avaliação. Isto parece se dar em função de diversas variáveis, como por exemplo, a configuração do mercado, a globalização da economia, as novas ansiedades e necessidades da sociedade e o controle dos *stakeholders*.

As organizações antecipando-se a avaliação externa, têm buscado organizar-se internamente e percebido como o seu ambiente tem sido identificado pelos seus atores. Neste sentido, ao diagnosticarem os problemas, estas organizações parecem que minimizam os efeitos da avaliação externa realizada pelos clientes, fornecedores, governo, sociedade, enfim, por um conjunto de sujeitos que de uma forma ou de outra buscam nas organizações a plena satisfação de suas necessidades.

A alta competitividade está presente em grande parte do campo organizacional, principalmente no ambiente empresarial. No ramo da saúde não é diferente, demonstrando um grande potencial de expansão do mercado ao mesmo tempo em que cresce também a concorrência. Gadelha apud Manfredini e Botazzo (2005), destaca que o setor saúde compõe um espaço importante de inovação e de acúmulo de capital, propiciando oportunidades de investimento, renda e emprego, ou seja, um *locus* essencial de desenvolvimento econômico. É relevante destacar a preocupação que o autor possui frente a esta situação quando ressalta a importância de “uma forte presença do Estado e da sociedade para compensar as forças de geração de assimetrias e de desigualdades associadas à operação de estratégias empresariais e de mercado”.

A empresa Olsen Indústria e Comércio S.A., é uma empresa que atua no ramo equipamentos médicos e odontológicos há mais de 30 anos e reconhece as

dificuldades e complexidades do mercado em que atua. De acordo com Cesar Olsen, diretor presidente da empresa, "No Brasil, está havendo dificuldade para novas compras; mesmo assim, temos tido bons resultados aumentando a qualidade dos produtos, investindo em cada cliente" (CONEXÃO, 2006). Segundo o executivo, as empresas do setor estão tendo uma acentuada queda nas margens de lucro devido ao aumento de insumos e à queda do dólar.

Segundo a Associação Brasileira de Indústrias Médicas e Odontológicas - ABIMO (CONEXÃO, 2006), "No mercado interno, há saturação, devido especialmente aos preços dos insumos. A cada ano, por exemplo, dos onze mil dentistas formados no Brasil, apenas cinco mil abrem um consultório". Já no mercado externo verifica-se uma considerável expansão.

O processo de avaliação de desempenho das organizações tem propiciado aos gestores um amplo panorama das relações interpessoais no ambiente organizacional e a necessidade de melhoria contínua em alguns setores, bem como tem sido um importante elemento para o processo decisório.

Tendo em vista a complexidade do ambiente organizacional para as empresas de equipamentos médico-odontológicos, tanto frente à alta competitividade do mercado interno quanto na necessidade de expansão para o mercado externo; verifica-se a importância da eficiência e eficácia do desempenho do pessoal nas organizações do ramo. Assim sendo, a avaliação de desempenho pode ser considerada uma importante ferramenta competitiva, se utilizada devidamente; já que influencia diretamente na performance dos membros na organização.

A empresa reconhece também a importância da avaliação de desempenho, visto que utiliza a técnica, porém, destaca-se que a avaliação deva ser realizada adequadamente para que proporcione os devidos resultados. Portanto, percebidas as vantagens de um adequado processo de avaliação de desempenho nas empresas inseridas no mercado de equipamentos médicos e odontológicos e mais especificamente na empresa Olsen Indústria e Comércio S.A., define-se o problema de pesquisa: *Qual a contribuição da avaliação de desempenho como instrumento de gestão de pessoas para a Olsen Indústria e Comércio S.A?*

1.2 OBJETIVOS

Com base no problema de pesquisa, torna-se possível definir os objetivos geral e específicos, os quais são de grande importância para a pesquisa, visto que nortearão o todo desenvolvimento do estudo. Conforme Mattar (2005, p.64), “[...] sem um objetivo claramente definido, a pesquisa não deve ser iniciada, sob pena de, se o for, chegar a resultados inúteis, após grande esforço”.

a) *Objetivo geral*

Verificar como a avaliação de desempenho da *empresa de equipamentos médicos e odontológicos Olsen Indústria e Comércio S.A.* contribui como instrumento de gestão de pessoas.

b) *Objetivos específicos*

Com o intuito de alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar avaliação de desempenho;
- Caracterizar o processo de avaliação de desempenho, incluindo avaliadores e padrões de avaliação e os métodos utilizados;
- Caracterizar avaliação de desempenho por competências;
- Identificar o desafio da gestão de pessoas;
- Identificar benefícios e problemas de um sistema de avaliação de desempenho;

1.2 JUSTIFICATIVA

Alguns critérios devem ser atendidos para a justificativa de uma pesquisa, para Castro (1979) e Mattar (2005), estes critérios são: importância, originalidade e viabilidade.

Um tema é considerado importante “[...] quando está ligado a uma questão

crucial que polariza ou afeta o segmento substancial da sociedade”. Ou ainda, se está relacionado “[...] a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada”. A originalidade, por sua vez, refere-se ao potencial que os resultados têm de surpreender. E a viabilidade está vinculada ao fato da pesquisa possuir disponibilidade potencial de informações, recursos financeiros e materiais, pesquisadores qualificados, entre outros aspectos (MATTAR, 2005).

Dessa maneira, a importância desta pesquisa está na possibilidade de fornecer maiores informações a respeito dos métodos de avaliação de desempenho humano, bem como a qualidade e grau de eficiência de sua utilização, servindo também como trabalho assistencial às empresas interessadas em aplicar o método.

Outro fator a ser considerado é a proposta de melhorias na avaliação de desempenho da Olsen, a partir da análise acurada do método utilizado e da maneira como este é aplicado. Desse modo, a Olsen poderá aperfeiçoar seu método de avaliação de desempenho, resultando numa maior eficiência no alcance dos seus objetivos organizacionais.

Apesar de existirem estudos sobre os métodos de avaliação de desempenho em empresas, não houve ainda a realização de pesquisas que verifiquem e analisem o método na empresa Olsen, o que torna esta pesquisa original.

A realização dessa pesquisa é considerada viável, uma vez que há tempo suficiente para sua execução; os recursos financeiros exigidos são coniventes com a capacidade da pesquisadora e esta possui competência para realizar a pesquisa; conta-se, ainda, com um grande potencial de informações bem como teorias a respeito do assunto.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é composto por um referencial teórico acerca do tema abordado, onde são apresentadas as visões de autores sobre avaliação de desempenho (incluindo seu conceito, processos, avaliadores e métodos), avaliação de desempenho por competência, desafios da gestão de pessoas, benefícios e *problemas resultantes de um sistema de avaliação de desempenho*.

Em seguida é apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

Posteriormente, apresentar-se-á a organização, seu histórico, políticas de gestão, análise do método de avaliação de desempenho e da gestão de pessoas.

Na seqüência observa-se as propostas de melhorias, considerações finais, referências utilizadas e anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão apresentadas as visões e conceitos de autores sobre o tema de estudo, ou seja, avaliação de desempenho por competências dentro do atual modelo de gestão de pessoas.

Primeiramente destacam-se os conceitos de avaliação de desempenho, avaliação por competência, gestão de pessoas e por fim benefícios e problemas resultantes do processo de avaliação de desempenho.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho não é uma prática recente, nem mesmo os sistemas formais de avaliação de desempenho. A partir do momento em que um homem deu emprego a outro, seu trabalho passou a ser avaliado e já no século IV verificava um sistema de controle e avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 1992).

Porém, na visão do autor acima, o conceito e a definição das técnicas de avaliação de desempenho surgiram a partir do surgimento da Escola de Relações Humanas a qual defendia a preocupação com os indivíduos.

Essa preocupação com o homem e não mais só com as máquinas surgiu quando as organizações perceberam que sua eficiência poderia ser maior ainda caso otimizassem a “massa” humana. Essa otimização parece ser alcançada a partir do controle do comportamento dos indivíduos da organização.

Conforme Gil (1994), as organizações, enquanto sistemas de papéis, tendem a definir o comportamento desejado de seus empregados no desenvolvimento de uma tarefa, o que é chamado de expectativa de papel. “A preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade, objetivando o retorno rentável e a participação no sucesso do negócio” (LUCENA, 1992, p.15).

Entretanto, nem sempre a tarefa que é realizada corresponde àquilo que se espera. Entre o desempenho real e o desempenho esperado costuma ocorrer um hiato, que pode ser chamado como discrepância de desempenho. Com o intuito de

reduzir essa discrepância, as organizações têm se preocupado cada vez mais com a implantação de sistemas de avaliação do desempenho de seu pessoal (GIL, 1994).

Na visão de Chiavenato (2008), a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função da atividade que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento.

Seguindo este pensamento Serson (1975), ressalta que sendo o cargo um conjunto de funções e responsabilidades incumbidas a um trabalhador, avaliação de desempenho é o conjunto de medidas que visam aferir o desempenho das funções e responsabilidades que compõem o cargo pelo trabalhador que ocupa.

Pontes (2002), considera a avaliação de desempenho como sendo um método que visa estabelecer um contrato com os colaboradores no que se refere às expectativas de resultados da organização. Seguindo ainda a mesma linha de pensamento, Certo (*apud* CHIAVENATO, 1989) considera que a avaliação de desempenho é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição do que os indivíduos fizeram para o alcance das metas do sistema administrativo.

A empresa deve conhecer o trabalhador, avaliar com que grau de eficiência esta exercendo seu trabalho, do que resulta em conjunto, o grau de eficiência da empresa. E aponta os pontos falhos do desempenho dos empregados e a conseqüente correção para a elevação da eficiência (SERSON, 1975).

O mesmo autor afirma ainda que os superiores escolhem o candidato, treinam-o, orientam-o e julgam-o a cada ato, consciente ou inconscientemente, em conversas ou momentos fortuitos. Este julgamento é falho, podendo basear-se em dados prescindíveis. Nesse sentido, a avaliação de desempenho procura regular o ato de pensar de uma pessoa que está julgando outra, fazendo com que incida, de modo analítico, sobre traços característicos, dentro dos aspectos específicos que devam ser considerados, eliminando-se apreciações inadequadas.

A avaliação de desempenho constitui, dessa maneira, em um meio de desenvolver os recursos humanos da organização através de uma metodologia sistematizada, do desempenho humano em seu cargo atual com base em metas e objetivos transparentes, definidos em conjunto ao desenvolvimento das pessoas. Para Toledo (1991) a avaliação de desempenho é a técnica que nos auxilia a ter uma visão mais objetiva do desempenho e do potencial de um funcionário.

Neste sentido, Gil (1994, p.84) constata que através da avaliação de desempenho torna-se possível:

- a) definir o grau de contribuição da cada empregado para a organização;
- b) identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo;
- c) identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
- d) promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados;
- e) obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
- f) obter subsídios para remuneração e promoção;
- g) obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

A avaliação de desempenho pode ser considerada uma ferramenta utilizada para maximizar os resultados dos recursos humanos. Chiavenato (1992, p.263) afirma que, para se alcançar o objetivo principal que é melhorar os resultados dos recursos humanos, torna-se necessário alcançar vários objetivos intermediários apresentados a seguir:

- a) adequação do indivíduo ao cargo;
- b) treinamento;
- c) promoções;
- d) incentivo salarial ao bom desempenho;
- e) melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados;
- f) auto-aperfeiçoamento do empregado;
- g) informações básicas para pesquisa de recursos humanos;
- h) estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados;
- i) estímulo à maior produtividade;
- j) oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização;
- k) retroação de informação ao próprio indivíduo avaliado;
- l) outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc.

Ainda, na visão de Chiavenato (1992, p.265), estão entre os objetivos

principais da avaliação de desempenho:

- a) permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;
- b) permitir o tratamento dos recursos humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, obviamente, da forma de administração; e
- c) fornecer oportunidade de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

A avaliação de desempenho esta inserida no processo de planejamento da empresa fornecendo informações pertinentes aos demais processos de gestão de pessoas. Na avaliação de desempenho o sucesso e o fracasso dos resultados dependem da filosofia que o fundamenta, com suas ligações com as metas de negócio da empresa, das atitudes e habilidades dos responsáveis por implementá-lo. Compreende, desse modo, a avaliação do desempenho das pessoas para subsidiar decisões administrativas ou o potencial e as qualificações das pessoas para tomar decisões sobre as demais funções de gestão de pessoas como promoções, treinamento, demissões, reposicionamentos e encarreiramento (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Os autores acima citados descrevem que existem duas finalidades principais para a avaliação: proporcionar informações ao pessoal da administração superior sobre o aproveitamento e encarreiramento desta pessoa e melhorar o desempenho da pessoa na posição atual. A primeira está relacionada a identificar quais outras capacidades que a pessoa possui e que outro cargo ela poderia ocupar com um desempenho tão bom quanto até mesmo melhor que o atual. A segunda diz respeito que ambas finalidades devem estar claras para os avaliados no momento da avaliação.

Complementando com Pontes (2002), o qual destaca que a avaliação de desempenho visa, além de estabelecer resultados a serem buscados pelos colaboradores, acompanhar o processo de trabalho e fornecer o *feedback*.

Chiavenato (2001) lembra ainda que existem fatores que afetam esse desempenho, tais como: o valor das recompensas; o esforço individual; a percepção de que as recompensas dependem do esforço; as habilidades das pessoas; e a

percepção do papel.

A partir da constatação da relevância do bom desempenho humano nas organizações, verifica-se que a avaliação de desempenho pode ser utilizada como uma eficaz ferramenta de preparação e “molde” dos indivíduos para a maximização do desempenho organizacional. Através da avaliação de desempenho torna-se possível verificar o potencial de trabalho dos indivíduos, controlar o desenvolvimento dos mesmos e manipular de acordo com os objetivos organizacionais; tanto no que diz respeito às especificações do cargo, quanto aos aspectos comportamentais mensurando os resultados que estão sendo alcançados.

2.1.1 O processo de avaliação de desempenho

O procedimento de avaliação de desempenho faz parte de um processo macro dentro da gestão de pessoas e da organização em geral. Neste contexto, Pontes (2002), ressalta que a avaliação tem início no planejamento estratégico e organizacional, vincula-se aos objetivos da unidade, combinação dos resultados esperados entre a organização e seus colaboradores, posteriormente o acompanhamento dos resultados e só assim a avaliação final.

Neste contexto, verifica-se a relação de dependência entre os objetivos organizacionais e o desempenho dos indivíduos da organização. Lucena (1992) complementa defendendo que a disponibilidade de recursos não é o suficiente para o alcance dos objetivos organizacionais, mas sim a eficiente aplicação dos mesmos que depende da atuação das pessoas.

Para realizar esses objetivos [objetivos organizacionais], a empresa utiliza vários recursos: financeiros, tecnológicos, matéria-prima, processos de produção e de vendas, marketing etc. No entanto, tais recursos por si só não garantem o alcance dos objetivos. Seu uso adequado depende das pessoas que os manipulam, porque representam meios de trabalho. É das pessoas que vêm a ação, a criatividade, o desempenho e conseqüentemente as decisões sobre como usar tais recursos (LUCENA, 1992, p.16).

Desta forma, se o desempenho não for gerenciado corretamente, a

administração do negócio será prejudicada, bem como o alcance dos objetivos organizacionais. Inclui-se no processo de gerenciamento adequado do desempenho, a preparação e adequação dos membros da organização ao se implantar um novo método de avaliação de desempenho.

De acordo com a referida autora há quem pense que a implantação da avaliação de desempenho não exige maiores preocupações com a definição de uma estratégia de intervenção organizacional e de um plano de trabalho que dimensione etapas e ações correspondentes, no entanto, essa maneira de pensar tem sido responsável por muitos problemas e até mesmo insucessos na operacionalização do processo.

Sendo assim, Stoffel (1997) estabelece algumas etapas importantes da avaliação de desempenho: a primeira é um planejamento do desempenho, a segunda é o acompanhamento e a terceira é a avaliação. Todas as três estão inseridas em um contexto com melhorias constante e com mesma importância para o processo.

O planejamento empresarial, conforme o autor, estabelece as metas compreendidas no planejamento do desempenho, traduzidas ao nível de competência de cada colaborador mesmo sendo de curto à longo prazo. O acompanhamento do desempenho é o ato de dar suporte ao desempenho de seus colaboradores, estabelecendo uma relação de ajuda e desenvolvimento, onde são revisadas as metas e respectivos indicadores e feitos os ajustes necessários, identificado os desvios, avaliadas as metas já atingidas e estabelecidas novas metas para o período. E por fim a avaliação, última etapa do ciclo, no qual é feita a avaliação dos resultados obtidos em cada meta.

Lucena (1992) vai além, definindo três fases a serem seguidas que consideram a construção do comprometimento a fim de facilitar e melhorar a implantação da avaliação de desempenho:

- a) Fase I: conhecimento, através do qual ocorrem a sensibilização, a conscientização e o entendimento sobre o processo de avaliação de desempenho;
- b) Fase II: implementação, em que é feita a transição da decisão para a execução;
- c) Fase III: comprometimento, no qual as pessoas, a partir das experiências bem-sucedidas e os resultados positivos alcançados, consolidam o seu

comprometimento com a organização.

Corroborando com esta visão, Rabaglio (2004), destaca que no processo de avaliação é fundamental que todos os envolvidos sejam sensibilizados, conscientizados e tecnicamente orientados para a importância de avaliar e ser avaliado e para que usem as ferramentas de avaliação com profissionalismo e ética, tendo objetivos claros.

Assim sendo, constata-se a importância do processo de comprometimento das pessoas na organização para uma implantação da avaliação de desempenho bem sucedida.

2.1.2 Avaliadores e padrões de avaliação

Os métodos de avaliação de desempenho são diferenciados pelos padrões utilizados e por quem avalia. Bateman e Snell (1998), mencionam que os administradores, supervisores e gerentes são as fontes tradicionais de informação para a avaliação, lembrando que estes na maioria das vezes encontram-se em posições vantajosas para avaliar o desempenho.

Sendo assim, quando essas avaliações são revistas por um gerente do nível hierárquico superior, o risco de avaliações viesadas é reduzido, e essas revisões são geralmente mais objetivas e fornecem uma perspectiva mais ampla do desempenho do colaborador. Com tudo, Chiavenato (2001) defende que este tipo de trabalho proporciona mais flexibilidade e liberdade para que cada administrador seja efetivamente o gestor do seu pessoal.

Existe também outro tipo de avaliação chamada de auto-avaliação, que é caracterizada pelo próprio indivíduo avaliando seu próprio desempenho. Chiavenato (2008), afirma que dessa forma pode-se diminuir a subjetividade e aumentar o envolvimento do colaborador no processo de análise, construindo um ponto de partida para o estabelecimento de metas futuras. Ainda nesta visão, Bergamini (1977), lembra que este método só pode ser utilizado quando as pessoas se conhecem muito bem, e possuem alto potencial intelectual, bem como equilíbrio emocional, ideal para pessoas de nível técnico ou universitário.

Outro tipo de avaliação é a executada pelos subordinados sobre sua chefia, Chiavenato (2008), descreve como: "*avaliação para cima*", geralmente praticada por

um grupo de subordinados sobre um chefe. Este método é relevante, pois, o subordinado está frequentemente em contato com o avaliado, de onde observam muitos comportamentos relacionados ao desempenho. Alguns autores consideram *parte da avaliação feita por comitês de avaliadores*.

Pessoas que trabalham juntas em posições equivalentes podem avaliar-se entre si, pois muitas vezes, os colegas vêem diferentes dimensões de desempenho, como liderança e habilidades. Existe também a avaliação de equipes, onde estas avaliam seu desempenho como um todo e individualmente, estabelecendo objetivos e metas a alcançar, como indica o autor acima.

Em todas as formas de avaliações citadas anteriormente, a equipe de gestão de pessoas mostra as diretrizes para a realização do processo, porém, ela ainda tem a capacidade de avaliar, isso acontece com frequência em organizações conservadoras (CHIAVENATO, 2001). Uma evolução desse método é a criação de uma comissão de avaliação formada pelas mais diversas pessoas da empresa Bergamini (1977), ressalta o comitê como um grupo de supervisão e correção da avaliação previamente preenchida pelo supervisor imediato; entretanto, Chiavenato (2008), destaca que o avaliado pode se sentir inferiorizado, como se seu desempenho dependesse de uma comissão central que a todos julga.

2.1.3 Métodos de avaliação de desempenho

Os métodos de avaliação de desempenho são um meio para obter informações que possam ser registrados, processados e canalizados para a melhoria do desempenho humano nas organizações. Encontra-se em Chiavenato (2008, p.249) que os principais métodos de avaliação de desempenho são: Método das escalas gráficas, Método da escolha forçada, Método da pesquisa de campo, Método dos incidentes críticos e métodos mistos.

- a) O método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Os fatores são previamente selecionados e escolhidos para definir em casa pessoa as qualidades que se pretende avaliar. Cada fator é *dimensionado para retratar um desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente*. Este método permite aos

avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e aplicação simples, porém não permite flexibilidade aos avaliadores que devem ajustar-se ao instrumento e não estas características do avaliado.

- b) O método da escolha forçada foi criado pelo exército americano durante a segunda guerra mundial para a escolha dos oficiais das forças armadas americanas. Consiste em avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado. Tem como vantagens proporcionar resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito do estereotipo. Possui simples aplicação, porém difícil montagem e apresenta resultados globais.
- c) O método da pesquisa de campo consiste na avaliação de desempenho em entrevistas com o superior imediato por meio dos quais ele avalia as características e as origens dos motivos de tal desempenho. Possibilita ao superior imediato planejar o desenvolvimento no cargo e na organização de seu colaborador. Uma das desvantagens é que requer um especialista para realizar a pesquisa junto com o gerente.
- d) O método dos incidentes críticos é uma pesquisa mais simples e também foi criada pelos especialistas das forças armadas americanas. O método dos incidentes críticos baseia-se no fato de que no comportamento humano existem características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). Trata-se de uma técnica por meio da qual o gerente observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e o excepcionalmente negativos do desempenho de seus subordinados. As exceções positivas devem ser realçadas enquanto as negativas devem ser corrigidas e eliminadas. Este método não se preocupa com o desempenho normal das pessoas.

Também existem os métodos de avaliação mistos que acabam utilizando vários fatores de avaliação e que são utilizados por muitas organizações.

2.2 AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Com as transformações ocorridas na forma de gerir pessoas alterou-se também o perfil das pessoas exigidos pelas empresas, do perfil obediente e disciplinado ao perfil autônomo e empreendedor, com isso deve transformar-se a cultura organizacional de forma que o ambiente estimule o desenvolvimento de pessoas com esses perfis (DUTRA, 2001).

Na visão do autor citado, por consequência destas mudanças, as pessoas não são mais controladas como anteriormente. Neste contexto, as avaliações de desempenho deixam de ser sobre a produtividade e atingimento de metas e passam a ser sobre o desenvolvimento do indivíduo em características que possam auxiliar a organização.

Corroborando com essa idéia, Rabaglio (2004), defende que este movimento trouxa a tona a gestão de pessoas por competências que é a forma mais focada e objetiva de fazer gestão de pessoas alinhada com as estratégias da organização por meio de metodologias que foca em competências os processos de mapeamento, recrutamento e seleção de pessoal, treinamento, remuneração e avaliação.

A autora afirma ainda que com o crescente aumento da competitividade as organizações buscam e adquirem competências que negligenciaram em tempos anteriores, de menor concorrência, para obter lucro e crescer.

Competência é um saber agir de maneira responsável que implica num mobilizar, interagir, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2000 *apud* DUTRA, 2001)

Rabaglio (2004), define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho e consequentemente nos resultados atingidos. Neste mesmo sentido, Gramigna (2002), afirma que esse conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes afetam a maior parte do trabalho de um indivíduo e se relaciona com seu desempenho.

Conforme Dutra (2001), a organização tem seu conjunto de competências próprio, originados da gênese e do processo de desenvolvimento da empresa e são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos, o qual estabelece as vantagens

competitivas da empresa no contexto em que está inserido. De outro lado estão às pessoas, com seu conjunto de competências que pode ou não ser aproveitado pela empresa.

Isto acontece, segundo o autor, porque as pessoas possuem certo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes o que não garante que a organização se beneficiará deles, para tanto é preciso que as pessoas entreguem este conjunto de forma a agregar valor para a organização.

Rabaglio (2004) vai além, afirmando que nem todas as competências individuais agregam valor para a empresa e para os colaboradores trabalharem pelos mesmos objetivos, é imprescindível que todas as pessoas tenham o perfil para o desempenho de suas atividades, pois, é comum observar que muitos colaboradores não foram selecionados com estes critérios e necessitam desenvolver competências.

Por isso, a autora chama a atenção para a necessidade de mapear competências, isto é, identificar competências técnicas e comportamentais que são pré-requisitos para o atingimento das estratégias da empresa, através de indicadores de competências.

Este mapeamento começa com a criação de indicadores provenientes de informações sobre o cargo para concluir quais conhecimentos, habilidades e atitudes são imprescindíveis; em seguida agrupam-se competências comportamentais de forma que se possa criar ferramentas de avaliação para as mesmas e por último dividem-se as competências em técnicas e comportamentais, sendo as técnicas compostas basicamente pelo conjunto de conhecimentos e habilidades, e as comportamentais pelas atitudes.

Neste contexto aparece o conceito de competências humanas, como competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que a organização tenha sucesso em seus objetivos estratégicos. Trata-se de competências negociais, gerenciais, técnicas e comportamentais para aqueles que exercem funções importantes na empresa (PRAHALAD e HAMEL, 1995 *apud* DUTRA, 2001).

Desse modo, Rabaglio (2004), defende que para a avaliação de competências é preciso que todos estejam conectados com os mesmos objetivos, conscientes para realizar um trabalho de qualidade, contribuindo para melhoria nos resultados. Também avalia que este método de avaliação é um trabalho objetivo,

consistente e pode utilizar vários métodos desde que cada cargo tenha definido seu perfil de competências, e a ferramenta seja utilizada para identificar tais competências do perfil do avaliado e aquelas que precisam de desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Gramigna (2002), afirma também que a avaliação de desempenho na gestão por competências é uma ferramenta não só de mensuração das competências, mas que sinaliza a necessidades de treinamentos e desenvolvimento. Sendo, neste sentido, um meio para identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos colaboradores e superiores, além de estimular às pessoas a assumirem responsabilidades pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

Depois de mapeadas as competências e criados os devidos sistemas de avaliação, para encerrar o processo, tem-se o *feedback*, trata-se do retorno da avaliação ao colaborador. Ele esclarece, posiciona, estabelece metas de aperfeiçoamento, reconhece e valoriza as pessoas pelo que elas fazem ou pelo comportamento (RABAGLIO, 2004).

O *feedback*, conforme visão de Gramigna (2002), é uma das principais etapas da avaliação e para que ocorra de forma efetiva, tanto a pessoa que recebe como a que transmite precisam estar abertas e flexíveis à mudança para que os resultados sejam alcançados.

2.3 DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Para Dutra (2001), a transformação do Departamento de Recursos Humanos para o de Gestão de pessoas reflete as mudanças dos últimos anos nesta área tanto no Brasil como fora dele, os profissionais das áreas defendem que há diferenças significativas entre os dois modelos.

Neste contexto, Chiavenato (2008), avalia que na administração de recursos humanos os empregados são vistos como recursos produtivos, uniformes, inertes, precisam ser administrados. Enquanto que na gestão de pessoas os funcionários são vistos como parceiros da organização, fornecem conhecimento, habilidades, competências constituindo parte integrante do capital intelectual da organização.

Dutra (2001), vai além, afirmando que ao utilizar o termo modelo significa

reconhecer que a área de Recursos Humanos perdeu seu poder de monopólio sobre o comportamento humano nas empresas. O mesmo autor define este novo modelo de gestão de pessoas como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados pela empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho.

O mesmo autor, afirma ainda que embora os conceitos de administração e gestão sejam utilizados como sinônimos, considera-se gestão uma ação para a qual há menos grau de previsibilidade sobre o resultado do processo a ser gerido, pois uma relação humana pode no máximo ser gerida, admitindo-se que os dois agentes têm consciência e vontade próprias. É uma passagem do caráter instrumental para o comportamental.

Os departamentos de recursos humanos surgem na industrialização neoclássica e desenvolvem funções táticas e operacionais, com uma estrutura que privilegia a especialização de cada órgão e a cooperação intradepartamental (CHIAVENATO, 2008). Porém, Lobos (1979), destaca que o sistema de administração de recursos humanos é uma responsabilidade de todos os funcionários que possuem poder de decisão. Pois estes supervisionam pessoas e são responsáveis pelo comportamento e desempenho delas. Assim, o departamento de administração de recursos humanos atua na supervisão do sistema, assessorando e assistindo os gerentes das áreas funcionais na condução das atividades.

Neste sentido, Chiavenato (2008), cita que atualmente, na era da informação, as equipes de gestão de pessoas atuam de forma estratégica visando o futuro e o destino das organizações e seus membros. Dessa maneira, os especialistas de gestão de pessoas atuam como consultores internos para o desenvolvimento interno dos processos de gestão de pessoas. Dessa forma, a atual gestão de pessoas é responsável por agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Em relação às mudanças ocorridas nas organizações e na gestão de pessoas, Dutra (2001) analisa que atualmente o perfil dos profissionais deve ser autônomo e empreendedor, a gestão das pessoas deixa de ser por meio de controle e sim pelo desenvolvimento e estas pessoas participam mais no sucesso do negócio ou da empresa.

O autor ainda ressalta que as empresas nunca precisaram tanto de fatores

intangíveis como o conhecimento, a criatividade, a emoção e a sensibilidade. Entretanto, a maioria das organizações estimulam a criação de um ambiente de trabalho em que esse caráter humano encontra pouco espaço para prosperar, com acirrada competição entre as pessoas, intenso ritmo de trabalho e estreito vínculo entre desempenho e resultado.

2.4 BENEFÍCIOS E PROBLEMAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O processo de avaliação de desempenho traz muitos benefícios para organização e seus atores, mas se não for bem implantado e acompanhado com afinco pode trazer alguns problemas e desvio de resultados.

A seguir detalham-se alguns benefícios e problemas da avaliação de desempenho e seus principais motivos.

2.4.1 Os benefícios da avaliação de desempenho

A implantação da avaliação de desempenho nas organizações pode proporcionar diversos benefícios a curto, médio e longo prazo, caso seja bem planejado, coordenado, e desenvolvido (CHIAVENATO, 1992).

Diante disto, os principais beneficiados são geralmente o indivíduo, o chefe, a organização e a comunidade:

a) Benefícios para o chefe

Os chefes têm a possibilidade de avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, tendo por base fatores de avaliação e, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade; pode propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho de seus subordinados; pode comunicar-se com seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a avaliação do desempenho como um sistema objetivo e como está seu desempenho através desse sistema (CHIAVENATO, 1992).

Corroborando com esta visão, Bergamini (1977) destaca que há a necessidade do chefe avaliar o subordinado pela experiência de que as pessoas não

são iguais entre si, muitas pessoas ao serem promovidas à posição de supervisores esquecem-se que as pessoas não trabalham da mesma forma que aquele trabalhava. Estes novos chefes tem dificuldade de perceber as diferenças individuais, a avaliação de desempenho ajudara na emissão de valor destes supervisores em relação as diferenças individuais apresentadas.

b) Benefícios para o subordinado

Através da avaliação de desempenho o avaliado passa a conhecer os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa valoriza em seus funcionários; fica conhecendo quais as expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos; fica sabendo as providências que o chefe está tomando quanto à melhoria de seu desempenho e as que ele (subordinado) deve tomar por conta própria; pode fazer auto-avaliação e autocritica quanto ao seu auto-desenvolvimento e auto-controle.

c) Benefícios para a organização e comunidade

Possibilidade de avaliar seu potencial humano a curto, médio e longo prazo e definir qual a contribuição de cada empregado; pode identificar os empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividades e selecionar os empregados com condições de promoção ou transferência; possibilidade de dinamizar sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

Por sua vez Stoffel (1997) afirma que a avaliação de desempenho surge para atender às necessidades da empresa, orientando os esforços dos colaboradores para a consecução das metas organizacionais; atende às necessidades dos gerentes, fornecendo uma metodologia de administração que integra a gerência do trabalho e a gerência das pessoas; e, atende às necessidades dos colaboradores, propiciando um melhor acompanhamento e aproveitamento de suas potencialidades.

Ao fazer suas afirmações Rabaglio (2004) evidencia que a avaliação eficaz é a chave do sucesso na gestão de pessoas, beneficiando funcionários e empresa e podendo ser utilizado para: manutenção da motivação e comprometimento, melhoria do desempenho, estímulo a comunicação interna, ajuste de objetivos com metas da

organização e equipe, análise do desenvolvimento, necessidades de treinamento, entender aspirações de carreira, promover mudanças, entre outros.

2.4.2 Problemas de um sistema de avaliação de desempenho

Para se alcançar um bom resultado na avaliação de desempenho é essencial que os objetivos dessa avaliação sejam bem definidos e estudados. Esses objetivos dependem da política da organização e da política de recursos humanos mais especificamente.

Nesse contexto, Rabaglio (2004), afirma que a avaliação não tem por objetivo criar problemas, mas solucioná-los. Para tanto, todos devem estar remando na mesma direção, conectados com os mesmos objetivos, trabalhando para uma causa comum, com o mesmo nível de conscientização para realizar um trabalho de qualidade, contribuindo para melhoria de resultados através das pessoas.

Ao analisar-se Bergamini (1977) e suas percepções sobre o tema, identifica-se que muitas vezes a avaliação de desempenho é má entendida, consequentemente subutilizada, e pode gerar repercussões negativas. A autora também relata que a avaliação por si só, não constitui técnica de modificação de desempenho de comportamento, sua importância será a partir das consequências administrativas que passam a existir a partir dos resultados.

Cada sistema de avaliação de desempenho aborda aspectos diferentes. É importante que esses sistemas levem em consideração a ampla variedade de aptidões, capacidades, aspirações, potencialidades entre outras características existentes dentro de uma organização.

A implantação da avaliação compreende o treinamento de futuros avaliadores, tendo em vista que o sucesso deste projeto é extremamente influenciado pela pessoa da qual irá executá-lo. Com isso, percebe-se que não adianta um instrumento excelente sem um aplicador com a mesma característica.

McGregor (*apud* Bergamini, 1977) cita que os dirigentes avaliadores, ou seja, os supervisores de linha, admitem a necessidade da avaliação de desempenho, mas furtam-se a sua execução, principalmente na parte de entrevistas. Em consequência algumas empresas não divulgam os resultados obtidos, faltando ao avaliado o *feedback* de onde e como deve melhorar. A explicação do autor é que:

O método de ação convencional, [...], constitui algo perigosamente próximo de uma violação de integridade da personalidade. Os dirigentes não se sentem à vontade quando são colocados em situação de ter de "banciar Deus". O respeito que temos pelo valor intrínseco pela pessoa do funcionário nos deixa angustiados quando precisamos assumir a responsabilidade de julgar o valor pessoal de nosso semelhante. O método convencional de avaliação de desempenho forçamos, entretanto, não somente a fazer tais julgamentos e verificar a adoção de providências indicadas, como também a comunica-los aqueles que julgamos. McGregor (*apud* Bergamini, 1977, p.43)

Conforme Bergamini (1977), existem três aspectos fundamentais para o sucesso da avaliação de desempenho:

a) A cúpula da organização

As implantações ou modificações devem partir da cúpula para base, entretanto, muitas vezes os integrantes da cúpula entendem essa necessidade, autorizam a implantação/modificação do procedimento sem conhecê-lo e prometem apoiá-lo incondicionalmente. Porém, é imprescindível que saibam exatamente o que implicará a avaliação de desempenho em termos organizacionais e como será atingido todo o contexto que lhes cabe dirigir.

b) Os avaliadores

Neste item, vale ressaltar que nem todos os avaliadores serão chefes, mas todos os chefes terão de avaliar seu subordinado. Todos avaliadores deveram passar por um treinamento para elucidar o que avaliar, como avaliar e principalmente o porquê da avaliação de desempenho (BERGAMINI, 1977) e (CHIAVENATO, 2008).

Lembra-se que é comum em empresas brasileiras a falta de qualificação das chefias, em grande maioria não possuem recursos pessoais e preparação para cobrir com justeza as atividades inerentes ao cargo, ocupam-no apenas por serem os mais velhos do setor. Bergamini (1977), afirma que neste caso, não adianta prepará-los para que avaliem seus subordinados, pois é a partir desse pressuposto que a avaliação com o decorrer do tempo constitui-se num procedimento capaz de

depurar a qualidade dos níveis de chefia. E se estes, não são capazes de discriminar e retratar as diferenças individuais de comportamento dos seus subordinados, também não conseguirão distribuir e cobrar tarefas, portanto, têm cargo de chefia, mas não o exercem.

Rabaglio (2004) vai além, afirmando que a avaliação está muito relacionada ao acompanhamento do comportamento humano sendo mais uma questão de atitude do que de técnica.

c) A coordenação da avaliação

Com a difusão da avaliação de desempenho, veio o conseqüente refinamento da técnica, onde o acompanhamento desta sistemática na empresa deve ser feito por um profissional qualificado, não apenas em conhecimento, mas com vivência organizacional. O coordenador do desempenho deve ser capaz de promover treinamento para avaliadores, montar instrumentos adaptados a realidade, controlar a validade do procedimento, conduzir comitês de gestão de pessoas, preparar planos de ação e correção e rever periodicamente o instrumento para manutenção de sua validade (BERGAMINI, 1977).

Ressaltando a importância da coordenação da avaliação, Chiavenato (1992), cita que após a implementação é importante que haja o acompanhamento, manutenção e controle dos resultados alcançados anteriormente. Tendo em vista que esse acompanhamento tem a capacidade de oferecer melhoras no instrumento ou até mesmo na pessoa que o aplicou.

Por fim, é importante que a monitoração do desempenho, executada por cada gerente influencie cada subordinado a aprimorar e alcançar o desempenho necessário. Esta monitoração exige que o gerente saiba exatamente o que observar e como observar.

3 METODOLOGIA

A escolha de uma metodologia é, sem dúvida, uma etapa importante do processo de elaboração de um trabalho. Através dela definem-se procedimentos para o alcance dos objetivos propostos. Desse modo, após a definição do problema de pesquisa, objetivo geral e específicos e levantamento bibliográfico acerca do tema proposto; apresenta-se a metodologia empregada neste trabalho. Destacando-se o tipo de estudo, como se deu o levantamento dos dados e as limitações enfrentadas.

3.1 TIPO DE ESTUDO

Para o delineamento do tipo de estudo ora desenvolvido Cervo *et al* (2006), definem pesquisa como uma atividade voltada para a investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos. Partindo de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução.

Os mesmos autores citam que a consulta bibliográfica ou documental caracterizam-se por dirimir pequenas dúvidas dispensando o emprego de processos rigorosos.

A pesquisa em questão caracteriza-se como sendo do tipo exploratória, descritiva e qualitativa. A fase exploratória irá se constituir no levantamento bibliográfico para expandir a compreensão dos pesquisadores e proporcionar subsídios para a realização do método de pesquisa. Severino (2007), cita que os textos tornam-se fontes do tema pesquisado, enquanto a pesquisadora trabalha a partir da contribuição dos autores e dos estudos analíticos dos textos.

Na segunda etapa será utilizada a pesquisa descritiva a qual observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos sem manipulá-los. Conhecendo situações e relações sociais, políticas, econômicas e demais aspectos do comportamento humano (CERVO ET AL, 2006).

Neste contexto, observa-se o estudo de caso, como sendo uma pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida (CERVO ET AL,

2006). “O estudo de caso caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações” (GIL *apud* ACEVEDO; NOHARA, 2004, p.53). Caracteriza-se assim esta pesquisa como um estudo de caso, sendo a unidade de análise a empresa de equipamentos médicos e odontológicos Olsen Indústria e Comércio S.A. localizada no município de Palhoça, no estado de Santa Catarina.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População é o conjunto de pessoas, animais ou objetos que representem a totalidade de indivíduos que possuam as mesmas características definidas para um estudo, sendo considerada amostra, qualquer parte desta população (CERVO ET AL, 2006).

A população constitui-se dos diretores da Olsen , foram entrevistados três diretores, visto que possuem bastante conhecimento sobre o objetivo de estudo proposto. Por esse motivo, também elegeu-se uma amostra de três supervisores, dois responsáveis por grande número de subordinados e um responsável pela área de recursos humanos.

3.3 COLETA DE DADOS

Segundo Coopers & Lybrand (1996), pode-se utilizar quatro formas básicas para coletar as informações necessárias: entrevistas, observação, análise de documentos e questionários.

A entrevista é a forma mais utilizada em um Diagnóstico. O consultor prepara um pequeno roteiro de perguntas, que enfoca os aspectos essenciais da empresa e a conduz com os principais atores organizacionais: donos, acionistas, clientes, etc. As informações obtidas através desse método levam a um retrato esclarecedor da situação atual da empresa (COOPERS & LYBRAND, 1996).

A observação inclui a visita às instalações da empresa. Através da observação, análise das instalações e da interpretação intergrupar dos espaços revela-se a identidade e a cultura da organização (COOPERS & LYBRAND, 1996).

Os mesmos autores destacam que a análise de documentos também é importante fonte de informações sobre a empresa. Nos documentos pode-se obter dados quantitativos – índices financeiros e de produtividade – e também qualitativos – missão, visão e metas.

Utiliza-se também a técnica de aplicação de questionários que “normalmente inclui perguntas fechadas – com alternativas de respostas, mais fáceis de consolidar – e abertas – mais difíceis de consolidar, porém podendo gerar maior riqueza de informações” (COOPERS & LYBRAND, 1996, p. 120).

Os dados foram coletados em fontes primárias e secundárias. Os dados secundários foram extraídos de documentos, livros e artigos eletrônicos. Os dados primários foram obtidos por meio da comunicação por entrevista semi-estruturada com os Supervisor de cada área e a Diretoria da organização. O método da comunicação refere-se ao questionamento oral ou por escrito dos entrevistados que também fornecerão dados de forma oral ou escrita (MATTAR, 2005).

3.4 INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Após a coleta de dados, estes foram comparados com a revisão bibliográfica. Através desta interpretação foi possível descrever as políticas de gestão de pessoas e o método de avaliação utilizado pela Olsen Indústria e Comércio S/A., observando-se os pontos que estão conforme a literatura e os que estão em desacordo. Trazendo assim subsídios para responder ao problema de pesquisa.

3.5 LIMITAÇÕES

Para a realização da pesquisa a empresa que foi objeto de estudo solicitou que fosse eleita uma amostra de cargos chaves para não despender muitas pessoas na tarefa de gerar informações.

Com relação às informações-chave, vale ressaltar que os mesmos não se furtaram a dá-las. E o fato da autora trabalhar na empresa não foi fator impeditivo ou constrangedor. Pelo contrário, há grande apoio e interesse pela pesquisa.

4 A OLSEN INDÚSTRIA E COMÉRCIO S/A.

Em 04 de agosto de 1978, Cesar Augusto Olsen, funda a Olsen Odontomédica Ltda, tendo como objetivo a fabricação e manutenção de equipamentos. A pequena empresa, produzia de 15 a 20 equipamentos por mês, com cinco funcionários.

A linha de produtos foi se definindo ao longo do tempo, sempre restrita à área odontológica. Os produtos tornaram-se conhecidos pela robustez e alta competitividade nos preços, apesar da pouca preocupação com o design.

Com a evolução dos negócios, a administração foi profissionalizada e a linha de produtos foi, aos poucos, ganhando modelos mais sofisticados. Em 1992, a empresa passou a produzir equipamentos médicos, como cadeiras cirúrgicas, oftalmológicas, ginecológicas, laboratoriais, hematológicas, além de armários cirúrgicos.

No final dos anos 90, detinha cerca de 15% do mercado nacional, com 75 funcionários e produção de 170 cadeiras/mês.

Em 1992, a razão social da empresa foi alterada para Olsen Indústria de Equipamentos Odontomédicos Ltda.

Desde a sua fundação, a Olsen encontrava-se instalada em uma pequena unidade, localizada na área urbana do município de Palhoça - SC. Em dezembro de 1994 mudou para a área industrial do município de Palhoça onde está situada, na Avenida Ivo Luchi, 68.

Após este período a empresa começou sua incursão no mercado internacional, através de participações em Feiras e Congressos. Iniciaram-se as exportações e o crescimento foi vertiginoso. O produto já havia incorporado e consolidado qualidade técnica oferecendo ao mercado equipamentos com alta tecnologia e design.

Em novembro de 2000, a OLSEN recebeu a certificação ISO 9001, versão 94. Em 2003 foi recertificada na versão 2000 da Norma.

O período compreendido entre 2000 e 2003 concentra o maior desenvolvimento da OLSEN no aspecto tecnológico e este avanço remeteu a excelente desempenho no mercado internacional.

Equipamentos odontológicos com ultra-som, sistema anti-stress nos estofamentos das cadeiras odontológicas, refletores com refrigeração forçada, fibra

ótica, micromotor elétrico, cuba translúcida, conjunto odontoportátil, conjunto odontopediátrico e tantas outras inovações fazem parte da gama de novos produtos e tecnologias desenvolvidas pela empresa e lançadas com exclusividade no mercado.

Em 2003, a Olsen completou 25 anos de existência e em março de 2004, foi transformada em sociedade anônima, passando a se chamar OLSEN INDÚSTRIA E COMÉRCIO S/A.

No mesmo ano alcançou *status* de empresa de classe mundial, apresentando um grau de inovação tecnológica no mesmo nível das maiores indústrias mundiais do seu segmento. Esta conclusão foi apontada no *Benchmarking Industrial*, um programa desenvolvido no Brasil pelo IEL – Instituto Euvaldo Lodi, do Sistema FIESC – Federação das Indústrias de Santa Catarina, ligado à estrutura da CNI – Confederação Nacional da Indústria, que agora também faz benchmarking tecnológico, tendo por base um banco de dados de cinco mil empresas do Primeiro Mundo.

Também foi vencedora de significativas premiações da Confederação Nacional das Indústrias. Foi agraciada com o “Prêmio Gestão do Design”, em 2003; em 2004 venceu a etapa nacional no quesito “Design Orientado às Exportações”, além de ter recebido mais dois prêmios da CNI, na modalidade “Talentos Brasileiros”. Recebeu, ainda, o prêmio “Dieter Schmidt de Exportação”, um prêmio “Internacional de Integração do MERCOSUL”, entregue em Buenos Aires; e o Prêmio “Destaque de Comércio Exterior 2001”, no quesito “Conquista de Mercado”, concedido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Atualmente, a organização emprega cerca de 220 funcionários, ampliou e modernizou suas instalações e já fabrica 520 equipamentos/mês. Os produtos são vendidos em todo o território nacional, através de 65 revendas credenciadas. Possui, ainda, uma extensa e competente rede de assistência técnica, treinada na própria fábrica.

As exportações representam 40% da produção e a internacionalização de seus produtos já atingiu a marca de mais de 100 países.

Possui parcerias com a Bosch, NSK, Portobello Shop e Mormaii, empresas que agregam confiança e qualidade aos produtos Olsen.

4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA OLSEN

A empresa apresenta poucas camadas hierárquicas, sendo o fundador presidente da organização e sua esposa vice-presidente. Abaixo estão as diretorias: administrativo-financeiro, industrial e comercial (as duas últimas possuem o mesmo diretor atualmente).

Cada setor possui um supervisor e abaixo dele estão todos os demais cargos do mesmo setor como se observa no organograma presente no anexo 01 deste trabalho.

A empresa presa pela qualidade e *design* de seus produtos e tenta atender e fidelizar clientes de maior poder aquisitivo, vendendo produtos completos e diferenciados, evitando a concorrência por preço.

A Olsen nasceu como uma empresa familiar, com o tempo a empresa começou a se estruturar e sua administração passou a ser profissionalizada pouco antes de transformar-se em sociedade anônima, mas ainda assim, mantêm muitos resquícios da administração familiar. O poder é centralizado nas mãos do presidente e fundador da empresa e os diretores têm autonomia limitada.

Existe uma alta departamentalização, com pouca integração entre os departamentos. Com isso observa-se que em cada departamento os supervisores trabalham com suas equipes para maximizar seus resultados, mas com pouca visão sistêmica, e pouca informação sobre os objetivos a serem alcançados. Não há planejamento estratégico estruturado e os objetivos são criados e repassados através de reuniões.

Apesar desses fatores, alguns pontos positivos podem ser destacados, como a rapidez para implementação de projetos e boa adaptação a mudanças.

Entretanto, com o aumento da competitividade e a diminuição das exportações, em decorrência da baixa do dólar, a empresa depara-se com um novo quadro de instabilidade, que traz reflexos desagradáveis, causando inclusive a piora do clima organizacional. Sem muitos subsídios para diagnosticar e tratar os atuais problemas a presidência decide por uma reestruturação tanto em nível de eficiência fabril como na gestão de pessoas.

Observa-se a seguir a política da qualidade, o negócio, a missão, a visão e os valores da empresa:

Política da Qualidade

“Produzir equipamentos odontomédicos com tecnologia, qualidade e excelência em serviços, através de uma melhoria contínua no sistema de gestão da qualidade, de modo a encantar os clientes no atendimento aos requisitos e alcançar a maximização dos resultados.”

Negócio Olsen

“Soluções para profissionais da saúde.”

Missão Olsen

“Produzir, com excelência, equipamentos para profissionais da saúde, tornando-nos referência mundial em inovações, serviços e produtos.”

Visão Olsen

“Sempre ser referência mundial em excelência de fábrica, equipe e produtos”.

Valores Olsen

Flexibilidade, Inovação, Ousadia, Determinação, Confiança, Ética, Gestão participativa, Integração, Comprometimento, Lucratividade.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Neste capítulo faz-se a relação da empresa estudada, a partir do pensamento de seus atores sobre a gestão de pessoas e a avaliação de desempenho na organização, com a teoria estudada a respeito desses assuntos, partindo-se, desse modo, do geral para o específico.

5.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA OLSEN

A Olsen possui o sistema de avaliação de desempenho há aproximadamente sete anos, foi criado durante a reestruturação da empresa para obtenção de certificados como o ISO 9001. Para a organização, esta avaliação ajuda a definir o que a empresa espera do funcionário e o quanto ele contribui para a organização.

Neste contexto, a visão da organização sobre avaliação de desempenho assemelha-se ao conceito de Gil (1994), o qual afirma que as organizações, enquanto sistemas de papéis, tendem a definir o comportamento desejado de seus empregados no desenvolvimento de uma tarefa, o que é chamado de expectativa de papel. Entretanto, nem sempre a tarefa que é realizada corresponde àquilo que se espera. Entre o desempenho real e o desempenho esperado costuma ocorrer um hiato, que pode ser chamado como discrepância de desempenho. Com o intuito de reduzir essa discrepância, as organizações têm se preocupado cada vez mais com a implantação de sistemas de avaliação do desempenho de seu pessoal.

Outra visão semelhante é a descrita por Serson (1975), que sendo o cargo um conjunto de funções e responsabilidades incumbidas a um trabalhador, avaliação de desempenho é o conjunto de medidas que visam aferir o desempenho das funções e responsabilidades que compõem o cargo pelo trabalhador que ocupa.

Atualmente, após serem admitidos, os colaboradores da Olsen são avaliados em dois momentos, o primeiro ao término do contrato de experiência, onde o supervisor direto escolhe ou não pela efetivação. A segunda avaliação, chamada de avaliação do potencial do colaborador e avaliação de desempenho acontece no final de cada ano, sobre a atuação do colaborador durante o ano.

Pontes (2002), ressalta que a avaliação tem início no planejamento

estratégico e organizacional, vincula-se aos objetivos da unidade, é uma combinação dos resultados esperados entre a organização e seus colaboradores, posteriormente o acompanhamento dos resultados e só assim a avaliação final.

Desta forma, se o desempenho não for gerenciado corretamente, a administração do negócio será prejudicada, bem como o alcance dos objetivos organizacionais. Inclui-se no processo de gerenciamento adequado do desempenho, a preparação e adequação dos membros da organização ao se implantar um novo método de avaliação de desempenho (LUCENA, 1992).

De acordo com a referida autora há quem pense que a implantação da avaliação de desempenho não exige maiores preocupações com a definição de uma estratégia de intervenção organizacional e de um plano de trabalho que dimensione etapas e ações correspondentes, *no entanto, essa maneira de pensar tem sido responsável por muitos problemas e até mesmo insucessos na operacionalização do processo.*

Neste sentido, destaca-se que a Olsen não observa caráter estratégico na avaliação de desempenho, conforme descrito anteriormente, a organização não possui planejamento estratégico estruturado, tão pouco estratégia na gestão de pessoas. Mas, reconhece a importância da avaliação de desempenho, dentro de um contexto restrito a algumas decisões administrativas e acredita que poderia obter mais informações a partir da avaliação.

Compreende, desse modo, a avaliação do desempenho das pessoas para subsidiar decisões administrativas ou o potencial e as qualificações das pessoas para tomar decisões sobre as demais funções de gestão de pessoas como promoções, treinamento, demissões, reposicionamentos e encarreiramento (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Contemplando a visão dos autores acima citados, na Olsen as decisões administrativas e de gestão de pessoas provenientes dos resultados da avaliação de desempenho são:

- a) tratando-se de qualificação, o plano de treinamento, para o ano seguinte, com base nas deficiências de cada colaborador é extraído da avaliação de desempenho;
- b) em relação a promoções, a análise do potencial é um dos itens observados em seleções internas;
- c) para concessão de benefícios como empréstimos consignados, por

exemplo, também é considerado o potencial do colaborador, levando-se em consideração as três últimas avaliações, e inabilitando colaboradores com potencial regular.

Na visão de Pontes (2002), a avaliação de desempenho visa, além de estabelecer resultados a serem buscados pelos colaboradores, acompanhar o processo de trabalho e fornecer o *feedback*. Tratando-se de *feedback*, grande parte da avaliação de desempenho na organização não tem seus dados tabulados, cada colaborador recebe ao final da avaliação informações sobre sua atuação no ano que passou e o valor que o supervisor atribui a cada item da análise de potencial, mas de maneira geral não há divulgação dos resultados gerais obtidos pela organização.

5.1.1 Avaliadores

Os métodos de avaliação de desempenho são diferenciados pelos padrões utilizados e por quem avalia. Bateman e Snell (1998), mencionam que os administradores, supervisores e gerentes são as fontes tradicionais de informação para a avaliação, lembrando que estes na maioria das vezes encontram-se em posições vantajosas para avaliar o desempenho.

Na empresa em estudo as avaliações são feitas pelo supervisor direto, na presença do avaliado e posteriormente são revistas e assinadas pelo diretor da área.

Sendo assim, quando essas avaliações são revistas por um gerente do nível hierárquico superior, o risco de avaliações viesadas é reduzido, e essas revisões são geralmente mais objetivas e fornecem uma perspectiva mais ampla do desempenho do colaborador. Com tudo, Chiavenato (2001) defende que este tipo de trabalho proporciona mais flexibilidade e liberdade para que cada administrador seja efetivamente o gestor do seu pessoal.

Apesar não existir um plano de cargos na empresa e muitos colaboradores alegarem desconhecer sua descrição e especificação de cargos, há também outro tipo de avaliação chamada de auto-avaliação, que é caracterizada pelo próprio indivíduo avaliando seu próprio desempenho. Chiavenato (2008), afirma que dessa forma pode-se diminuir a subjetividade e aumentar o envolvimento do colaborador no processo de análise, construindo um ponto de partida para o estabelecimento de metas futuras. Ainda nesta visão, Bergamini (1977), lembra que este método só

pode ser utilizado quando as pessoas se conhecem muito bem, e possuem alto potencial intelectual, bem como equilíbrio emocional, ideal para pessoas de nível técnico ou universitário.

De acordo com a visão da autora, na Olsen, o pessoal das áreas administrativas se auto-avaliam, conforme decisão da diretoria, entretanto, o questionário não visa este tipo de avaliação. Bem como o avaliado não possui os parâmetros necessários.

Nesse contexto, não há outros tipos de avaliação, como por exemplo do subordinado sobre a chefia, de pessoas que trabalham juntas em posições similares, por comitê de avaliação ou outras.

5.1.2 O método de avaliação de desempenho

A avaliação na Olsen é feita pelo supervisor direto, que pontua numa escala de um a cinco, ou ruim à excelente, os seguintes quesitos:

- a) Qualidade Total: Consciência claramente demonstrada através posturas e/ou comportamentos voltados à busca efetiva da qualidade total.
Qualidade de vida (condições de trabalho e meio ambiente)
Qualidade de processos (sistema, produto, serviço de acordo com ISO 9001)
Qualidade no atendimento a clientes internos e externo
- b) Iniciativa: Capacidade de iniciar uma tarefa / trabalho por conta própria e influenciar o curso dos acontecimentos, apresentando soluções inovadoras.
- c) Orientações para realização: Desejo de estabelecer e atingir objetivos desafiadores, encontrando formas melhores ou mais eficazes de realizá-las na busca por melhorias contínuas.
- d) Organização e ordem: Interesse por assegurar a precisão, qualidade e organização do trabalho e das informações, refletindo por uma atenção aos detalhes e uma preocupação pela cuidadosa verificação do trabalho próprio e do grupo.
- e) Capacidade analítica: Habilidades em desmembrar problemas e/ou tarefas complexas em planos detalhados e de refletir sobre causas e

conseqüências dos eventos.

- f) Auto desenvolvimento: Busca contínua de novos conhecimentos, visando o desenvolvimento pessoal. Esta habilidade visa buscar a polivalência funcional.
- g) Energização: Importância do trabalho na satisfação pessoal e desejo de realização através do trabalho, com motivação para atingir um alto nível de atividade.
- h) Relacionamento / Comunicação: Habilidades de estabelecer relacionamentos facilmente, desenvolver e manter uma rede de contatos que podem fornecer informações, ajuda e acesso a outros.
- i) Amplitude de interesses: Abertura e diversidade de interesse pelo ambiente organizacional e desejo de participar ativamente dos acontecimentos.
- j) Assimilação de novos conceitos: Capacidade de adequar-se a novas realidades em que os conceitos anteriores já não podem ser mais utilizados, necessitando, portanto, assimilar novos conhecimentos.

O modelo desta avaliação de potencial pode ser observada no anexo 02 deste trabalho.

Anexa a esta avaliação de potencial está a intitulada avaliação do colaborador presente aqui no anexo 03 onde há questões abertas divididas em três tópicos:

- a)Desempenho: O comprometimento com as metas do departamento / setor foi de acordo com o esperado? Sim, pontos destacáveis ou Não, pontos a serem desenvolvidos;
- b)Plano de treinamento e desenvolvimento: pontos a serem desenvolvidos;
- c)Comentários adicionais: Do avaliado e do avaliador, por fim, plano de ação estabelecido após a releitura pelo diretor da área.

Encontra-se em Chiavenato (2008) que os principais métodos de avaliação de desempenho são: Método das escalas gráficas, Método da escolha forçada, Método da pesquisa de campo, Método dos incidentes críticos e métodos mistos.

Neste sentido observa-se que o método utilizado pela Olsen é um método misto, com maior destaque para escalas gráficas na avaliação do potencial.

Este método na visão de Chiavenato (2008), possui fatores previamente selecionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar. Cada fator é dimensionado para retratar um desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente. Este método permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e aplicação simples, porém não permite flexibilidade aos avaliadores que devem ajustar-se ao instrumento e não estas características do avaliado.

Na avaliação do colaborador observamos o destaque dos pontos negativos e positivos, semelhante ao método dos incidentes críticos, também descrito pelo autor citado, este método baseia-se no fato de que no comportamento humano existem características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). Trata-se de uma técnica por meio da qual o gerente observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e o excepcionalmente negativos do desempenho de seus subordinados.

5.2 AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIA

Ao analisar-se o instrumento utilizado na Olsen para análise de potencial do colaborador, percebe-se que este não se trata apenas de uma avaliação de desempenho, tratando-se também de uma avaliação por competências.

Conforme a definição de competência proposta por Rabaglio (2004), como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos. É de que competência é um saber agir de maneira responsável que implica num mobilizar, interagir, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2000 *apud* DUTRA, 2001).

Observa-se que o instrumento utilizado na organização remete diretamente a questões como iniciativa, auto desenvolvimento, energização e outros característicos de avaliações de desempenho por competências.

Conforme Dutra (2001), a organização tem seu conjunto de competências

próprio, originados da gênese e do processo de desenvolvimento da empresa e são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos, o qual estabelece as vantagens competitivas da empresa no contexto em que está inserido. De outro lado, estão às pessoas, com seu conjunto de competências que pode ou não ser aproveitado pela empresa.

Rabaglio (2004) vai além, afirmando que nem todas as competências individuais agregam valor para a empresa e que para os colaboradores trabalharem pelos mesmos objetivos, é imprescindível que todas as pessoas tenham o perfil para o desempenho de suas atividades.

Por isso, a autora chama a atenção para a necessidade de mapear competências, isto é, identificar competências técnicas e comportamentais que são pré-requisitos para o atingimento das estratégias da empresa, através de indicadores de competências.

Neste contexto, a Olsen ainda não possui suas competências mapeadas e precisa para tanto criar indicadores provenientes de informações sobre o cargo para concluir quais conhecimentos, habilidades e atitudes são imprescindíveis; conforme Rabaglio (2004), em seguida agrupam-se competências comportamentais de forma que se possa criar ferramentas de avaliação para as mesmas e por último dividem-se as competências em técnicas e comportamentais, sendo as técnicas compostas basicamente pelo conjunto de conhecimentos e habilidades, e as comportamentais pelas atitudes.

Um dos principais objetivos da avaliação do potencial do colaborador na Olsen é originar o plano de treinamento, neste aspecto, Gramigna (2002), afirma que a avaliação na gestão por competências é uma ferramenta não só de mensuração, mas que sinaliza a necessidades de treinamentos e desenvolvimento. Sendo, neste sentido, um meio para identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos colaboradores e superiores, além de estimular às pessoas a assumirem responsabilidades pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

Depois de mapeadas as competências e criados os devidos sistemas de avaliação, para encerrar o processo, tem-se o *feedback*, trata-se do retorno da avaliação ao colaborador. Ele esclarece, posiciona, estabelece metas de aperfeiçoamento, reconhece e valoriza as pessoas pelo que elas fazem ou pelo comportamento (RABAGLIO, 2004).

O *feedback* na organização em questão acontece no momento da avaliação, de forma pontual, não levando em consideração a evolução do colaborador de uma avaliação para outra, sem grandes parâmetros, visto que não há mapeamento das competências, acaba sendo falho e não dando informações concretas ao avaliado.

5.3 GESTÃO DE PESSOAS NA OLSEN

Ao entender departamento pessoal como o departamento responsável por toda parte burocrática de admissões, demissões, controle de frequência, folha de pagamento e demais encargos, pode-se dizer que na Olsen o departamento pessoal executa suas tarefas da melhor forma possível, com qualidade e agilidade.

Entretanto, na empresa citada também fica a cargo deste departamento o recrutamento, a seleção, adequação ao cargo, avaliação de desempenho, plano de treinamento, e demais funções da gestão de pessoas.

Como já mencionado não há até o momento função estratégica na gestão de pessoas da Olsen, destaca-se que não existe descrição de cargos consistente na empresa, tão pouco plano de cargos e salários ou ainda mapeamento de competências. Por esse motivo, os funcionários alegam desconhecer as especificações de seu próprio cargo.

São perceptíveis a extrema instabilidade, incerteza e competitividade decorrentes do mundo globalizado, o que impõe às organizações uma dinâmica permanente a fim de ajustar-se às demandas de transformações, exigindo uma visão empresarial que vai muito além da preocupação e da iniciativa de colocar um produto no mercado e obter retorno imediatista (LUCENA, 1992).

Apesar de não ter sido feita até o momento nenhuma pesquisa de clima organizacional, a Olsen percebeu que seu clima piorou nos últimos tempos, assim como o mercado que atua passa por certa instabilidade, e não se sabe até onde estes fatores estão interligados. Por essa razão, a empresa percebe que precisa atuar de forma diferente para reconquistar seus clientes e colaboradores, pois cresceu de forma vertiginosa, mas não conseguiu profissionalizar-se ao ponto de continuar este crescimento. Com isso, começa a repensar diversas formas de trabalho e investe na criação de um modelo de gestão de pessoas.

Para Dutra (2001), a transformação do Departamento de Recursos Humanos

para o de Gestão de pessoas reflete as mudanças dos últimos anos nesta área tanto no Brasil como fora dele, os profissionais das áreas defendem que há diferenças significativas entre os dois modelos.

Neste contexto, Chiavenato (2008), avalia que na administração de recursos humanos os empregados são vistos como recursos produtivos, uniformes, inertes, precisam ser administrados. Enquanto que na gestão de pessoas os funcionários são vistos como parceiros da organização, fornecem conhecimento, habilidades, *competências constituindo parte integrante do capital intelectual da organização*. O autor cita ainda que as equipes de gestão de pessoas atuam de forma estratégica visando o futuro e o destino das organizações e seus membros.

Dessa maneira, os especialistas de gestão de pessoas atuam como consultores internos para o desenvolvimento dos processos de gestão de pessoas. Dessa forma, a atual gestão de pessoas é responsável por agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Em relação às mudanças ocorridas nas organizações e na gestão de pessoas, Dutra (2001) analisa que atualmente o perfil dos profissionais deve ser autônomo e empreendedor. A gestão das pessoas deixa de ser por meio de controle e sim pelo desenvolvimento e estas pessoas participam mais no sucesso do negócio ou da empresa.

A Olsen percebendo os benefícios oriundos das boas praticas de gestão de pessoas muda seu foco, estabelecendo novas estratégias e reestruturando-se afim de conseguir, conforme os autores citados, maior parceria com os funcionários deixando de administrá-los e passando a desenvolvê-los.

Atualmente, a empresa observa a necessidade da presença de fatores intangíveis na realização do trabalho, em conformidade com a visão de Dutra (2001) de que as empresas nunca precisaram tanto de fatores intangíveis como o conhecimento, a criatividade, a emoção e a sensibilidade. Entretanto, a maioria das organizações estimulam a criação de um ambiente de trabalho em que esse caráter humano encontra pouco espaço para prosperar, com acirrada competição entre as pessoas, intenso ritmo de trabalho e estreito vínculo entre desempenho e resultado.

5.4 BENEFÍCIOS E PROBLEMAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A implantação da avaliação de desempenho nas organizações pode proporcionar diversos benefícios a curto, médio e longo prazo, caso seja bem planejado, coordenado, e desenvolvido (CHIAVENATO, 1992). Diante disto, os principais beneficiados são geralmente o indivíduo, o chefe, a organização e a comunidade.

Alguns supervisores relatam não perceber benefícios oriundos da avaliação, segundo estes o processo é cansativo e consideram que sirva apenas para um *plano de treinamento que poderia ser feito, na opinião deles, sem que fosse necessariamente feita a avaliação de desempenho.*

Os funcionários não demonstram observar caráter punitivo na avaliação, também não há quem a veja como instrumento de promoção, apesar desta ser utilizada como critério em seleções internas. Acreditam que deva gerar subsídios importantes para o plano de treinamento, mas criticam que muitos treinamentos não saem do plano. Entretanto, consideram que é um canal de comunicação com o supervisor muitas vezes trazendo outros assuntos no momento da avaliação, deixando o processo mais demorado e enfadonho para o avaliador.

Para a organização e para a comunidade o maior benefício da avaliação de desempenho é o fato dos funcionários saberem que estão sendo avaliados, pois acredita-se que assim estes desempenham seus papéis de forma a garantir a satisfação da empresa e de receberem bons *feedbacks*.

Destacando-se alguns problemas que podem aparecer com a avaliação de desempenho, cita-se que para se alcançar um bom resultado é essencial que os objetivos dessa avaliação sejam bem definidos e estudados. Neste aspecto não há definição geral de qual o objetivo da avaliação de desempenho na Olsen.

Ao analisar-se Bergamini (1977) e suas percepções sobre o tema, identifica-se que muitas vezes a avaliação de desempenho é má entendida, consequentemente subutilizada, e pode gerar repercussões negativas. A autora também relata que a avaliação por si só, não constitui técnica de modificação de desempenho de comportamento, sua importância será a partir das consequências administrativas que passam a existir a partir dos resultados.

Pode-se perceber que na empresa em questão há uma subutilização da avaliação que pode ser fruto das poucas consequências administrativas oriundas

dos resultados deste sistema.

Ainda na visão da autora, cada sistema de avaliação de desempenho aborda aspectos diferentes e devem levar em consideração a ampla variedade de aptidões, capacidades, aspirações, potencialidades entre outras características existentes dentro de uma organização. Dentro desse contexto, não há diferença no sistema de avaliação da Olsen, tanto o formulário quanto o método são o mesmo para todos os setores e cargos.

A implantação da avaliação compreende o treinamento de futuros avaliadores, tendo em vista que o sucesso deste projeto é extremamente influenciado pela pessoa da qual irá executá-lo. Com isso, percebe-se que não adianta um instrumento excelente sem um aplicador com a mesma característica (BERGAMINI, 1977).

Nessa abordagem, também não houve treinamento adequado para os avaliadores na empresa pesquisada, muitos alegam não entender completamente ao que alguns itens do questionário se referem, e consideram este último muito generalista.

McGregor (*apud* BERGAMINI, 1977) cita que os dirigentes avaliadores, ou seja, os supervisores de linha, admitem a necessidade da avaliação de desempenho, mas se furtam a sua execução, principalmente na parte de entrevistas. Em consequência algumas empresas não divulgam os resultados obtidos, faltando ao avaliado o *feedback* de onde e como deve melhorar.

Neste aspecto os supervisores de linha da empresa alegam que não ficam em posição desconfortável ao avaliar o subordinado, mas o fazem em sua presença através de uma conversa onde o avaliado sabe onde e como deve melhorar.

Outros problemas comuns destacados por Bergamini (1977) e observado na Olsen são:

a) A cúpula da organização

É imprescindível que saibam exatamente o que implicará a avaliação de desempenho em termos organizacionais e como será atingido todo o contexto que lhes cabe dirigir.

Na empresa não existe consciência da dimensão dos resultados que a avaliação de desempenho poderia proporcionar.

b) Os avaliadores

É comum em empresas brasileiras a falta de qualificação das chefias, em grande maioria não possuem recursos pessoais e preparação para cobrir com justeza as atividades inerentes ao cargo. Bergamini (1977), afirma que neste caso, não adianta prepará-los para que avaliem seus subordinados, pois se não são capazes de discriminar e retratar as diferenças individuais de comportamento dos seus subordinados, também não conseguirá distribuir e cobrar tarefas, portanto, tem cargo de chefia, mas não o exercem.

Neste aspecto é importante observar o trato dos supervisores com seus subordinados, caso não saibam lidar com pessoas não podem ser supervisores, pois esta é uma característica inerente ao cargo, não bastando apenas ter capacidade técnica.

c) A coordenação da avaliação

Ressaltando a importância da coordenação da avaliação, Chiavenato (1992), cita que após a implementação é importante que haja o acompanhamento, manutenção e controle dos resultados alcançados anteriormente. Tendo em vista que esse acompanhamento tem a capacidade de oferecer melhoras no instrumento ou até mesmo na pessoa que o aplicou.

Neste contexto, a Olsen não monitora sua avaliação de forma a melhorar seu instrumento e seus avaliadores, o instrumento é o mesmo a bastante tempo e como já mencionado, não foi ministrado treinamento para os avaliadores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho destaca-se como o procedimento que une o começo e o final das práticas de gestão de pessoas. As informações obtidas na avaliação dão o norte para organização, indicando quais medidas devem ser tomadas, porém, a mesma deve ser feita somente após uma série de procedimentos estruturados e bem implantados dentro da gestão de pessoas.

Neste contexto, a pesquisa em questão teve como objetivo geral verificar como a avaliação de desempenho da empresa Olsen Indústria e Comércio S.A. contribui como instrumento de gestão de pessoas, para tanto, levantou-se uma série de informações sobre o tema.

Primeiramente, buscou-se caracterizar avaliação de desempenho e em seguida o processo de avaliação, os avaliadores e padrões e métodos utilizados. Em relação a estes objetivos específicos verificou-se que a Olsen possui avaliação de desempenho, onde os avaliadores são os superiores direto e o método é misto.

Entretanto, a organização não utiliza todas as informações obtidas e não observa a avaliação de maneira estratégica, alguns avaliadores não possuem as informações necessárias, avaliando com intensa subjetividade.

Também se caracterizou nesta pesquisa a avaliação de desempenho por competências, onde se verificou que estas devem ser mapeadas a partir da *organização como um todo, até o indivíduo*. O método de avaliação da organização estudada visa avaliar as competências, mas a empresa não possui mapeamento de competências, o que invalida grande parte das informações obtidas na avaliação.

Buscou-se identificar o desafio da gestão de pessoas na atualidade, a partir das mudanças que trazem o perfil autônomo de funcionários, da importância do conhecimento e do modo como devem ser gerenciadas e avaliadas as pessoas neste novo contexto. Verificou-se, neste sentido, que a Olsen começa a perceber a importância das pessoas e do conhecimento gerado por elas para se tornar mais competitiva.

Dentre os objetivos específicos, por fim, identificaram-se alguns benefícios e problemas que a avaliação de desempenho pode causar na organização, o estudo de caso mostrou alguns problemas decorrentes da falta de estrutura de gestão de pessoas como um todo. Porém, identificou benefícios como à criação de planos de treinamento, utilização para concessão de promoções e benefícios, entre outros.

Ao final do estudo, atendendo aos objetivos estabelecidos e respondendo à pergunta de pesquisa, foi possível observar que se destaca fortemente uma seqüência lógica dentro da gestão de pessoas de forma a atingir os resultados esperados.

Observa-se ainda que a avaliação de desempenho da Olsen, não é unicamente uma avaliação de desempenho do exercício da função, mas avalia também competências.

A avaliação de desempenho por competências possui como princípio o delineamento das competências organizacionais; das competências para exercício do cargo e, em última instância, do indivíduo para seu desenvolvimento. Posteriormente deve-se analisar se estas competências estão se complementando ou se não possuem correlação.

Destaca-se que não há uma descrição de cargos consistente na empresa, tão pouco plano de cargos e salários ou ainda mapeamento de competências. Por este motivo, os funcionários alegam desconhecer as especificações de seu próprio cargo.

Ainda assim, nas áreas administrativas, os funcionários se auto-avaliam, conforme decisão da diretoria, entretanto, o questionário não visa este tipo de avaliação. Bem como o avaliado não possui os parâmetros necessários.

Os supervisores, por sua vez, conhecem as tarefas dos cargos que supervisionam, mas desconhecem as competências necessárias para o desempenho da função, não apresentam olhar sistêmico e costumam eleger promoções apenas por tempo de casa. Com isso, emitem seu juízo de valor de forma subjetiva ao avaliar seus subordinados, sem embasamento.

Grande parte da avaliação de desempenho não têm seus dados tabulados, não há feedback das informações colhidas e de maneira geral não tem grande utilização. Com base na avaliação é feito o plano de treinamento do ano consecutivo, mas os cursos - sugeridos pelos supervisores e avaliados pelos diretores - são sugeridos com base em necessidades básicas para o desempenho da função, e muitas vezes não são realizados.

Os funcionários não demonstram observar caráter punitivo na avaliação, também não há quem a veja como instrumento de promoção, apesar desta ser utilizada como critério nas seleções internas. Entretanto, consideram que é um canal de comunicação com o supervisor muitas vezes trazendo outros assuntos no

momento da avaliação, deixando o processo mais demorado e enfadonho para o avaliador.

Por estes motivos, a avaliação tornou-se uma prática insatisfatória na organização, algumas vezes sendo preenchida por obrigação, para cumprir normas internas.

Conclui-se então que a avaliação de desempenho na organização não contribui como instrumento de gestão de pessoas, sendo um procedimento subutilizado.

Um grande passo para adequação da organização aos novos tempos é a mudança de foco para o desenvolvimento de uma estratégia com base na gestão de pessoas abre grande oportunidade para uma reestruturação em todos os processos até chegar a avaliação de desempenho por competências e mudando também o foco desta avaliação

5.1 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se que a Olsen primeiramente crie um estruturado planejamento estratégico e na seqüência uma estratégia para a gestão de pessoas, dentro dessa estratégia deve-se estabelecer às práticas de agregação, aplicação, recompensa, desenvolvimento, manutenção e monitoramento de pessoas.

No momento de monitorar as pessoas recomenda-se a utilização deste trabalho como fonte de pontos positivos e negativos do método atual e da descrição dos demais métodos que podem ser utilizados em possíveis modificações.

Possivelmente poderá se criar métodos onde os subordinados possam avaliar o superior e os pares possam se avaliar. Outra mudança poderá ser a criação de instrumentos mais adequados a cada cargo ou conjunto de cargos, eliminando-se o método universal utilizado atualmente.

Lembra-se que é imprescindível ao longo deste processo mapear as competências e comunicar claramente as práticas e objetivos de gestão de pessoas para que todos possam trabalhar na mesma direção.

Por fim, recomenda-se que novos estudos sejam feitos após a reestruturação da gestão de pessoas na organização.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1977.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

CERVO, Arnaldo L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Desempenho Humano nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

CONEXÃO MASTER (Org.). **Crescem as exportações de equipamento odontológico**. Disponível em: <<http://www.conexaomaster.com.br>>. Acesso em: 22 jun. 2006.

DUTRA, Joel da Costa. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 4.ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

EQUIPE COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

LACOMBE, Francisco José M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOBOS, Julio. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979, c1985. 407p

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho** : métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

_____. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MANFREDINI, Marco Antônio; BOTAZZO, Carlos. Tendências da indústria de equipamentos odontológicos no Brasil entre 1990 e 2002: notas prévias. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, p.1-11, 10 set. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232006000100025&lng=e&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 22 jun. 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho**: nova abordagem. 8 ed. São Paulo: LTR, 2002.

RABAGLIO, Maria Odete. Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SERSON, José. **Curso básico de administração do pessoal**. 4. ed. São Paulo: LTr, 1975.

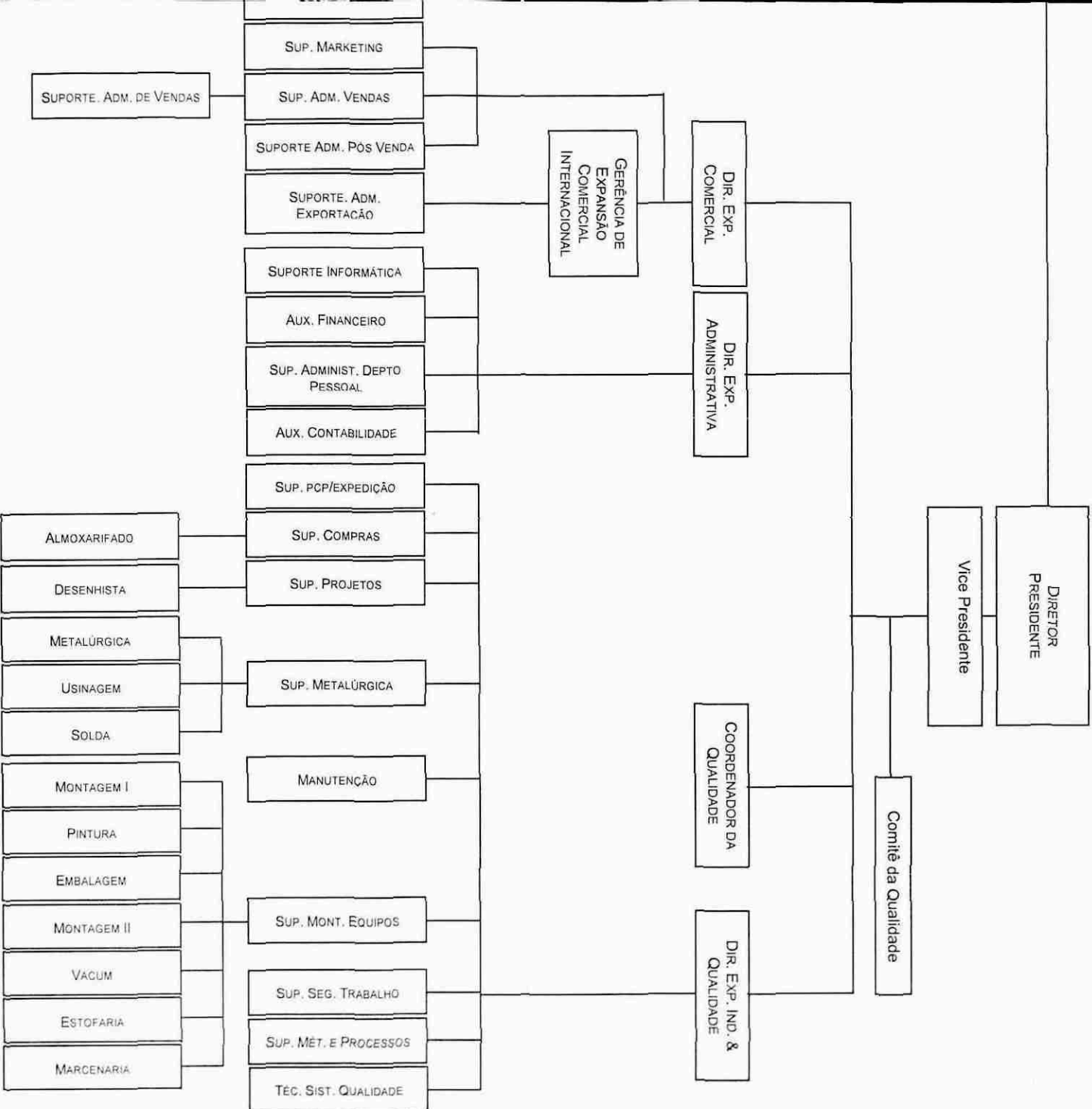
SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. São Paulo: Cortes, 2007.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho**: metodologia gerencial de excelência. Florianópolis: Perspectiva, 1997.

TOLEDO, Flavio de. **O que são recursos humanos**. 8.ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

ANEXO I – ORGANOGRAMA DA OLSEN S.A

7.3.3 – ORGANOGAMA SETORIAL OLSEN



ANEXO II – AVALIAÇÃO DE POTENCIAL DO COLABORADOR



ANÁLISE DE POTENCIAL DO COLABORADOR

APROVAÇÃO

CÓDIGO

REVISÃO

DATA

PÁGINA

CESAR:

FQ-026

04

22/08/06

1 de 1

ITENS A SEREM ANALISADOS	1	2	3	4	5	OBSERVAÇÕES
Qualidade Total: Consciência claramente demonstrada através posturas e/ou comportamentos voltados à busca efetiva da qualidade total. a) Qualidade de vida (condições de trabalho e meio ambiente) b) Qualidade de processos (sistema, produto, serviço de acordo com ISO 9001) c) Qualidade no atendimento a clientes internos e externos						
Iniciativa: Capacidade de iniciar uma tarefa / trabalho por conta própria e influenciar o curso dos acontecimentos, apresentando soluções inovadoras.						
Orientações para realização: Desejo de estabelecer e atingir objetivos desafiadores, encontrando formas melhores ou mais eficazes de realiza-las na busca por melhorias contínuas.						
Organização e ordem: Interesse por assegurar a precisão, qualidade e organização do trabalho e das informações, refletindo por uma atenção aos detalhes e uma preocupação pela cuidadosa verificação do trabalho próprio e do grupo.						
Capacidade analítica: Habilidades em desmembrar problemas e/ou tarefas complexas em planos detalhados e de refletir sobre causas e conseqüências dos eventos.						
Auto desenvolvimento: Busca contínua de novos conhecimentos, visando o desenvolvimento pessoal. Esta habilidade visa buscar a polivalência funcional.						
Energização: Importância do trabalho na satisfação pessoal e desejo de realização através do trabalho, com motivação para atingir um alto nível de atividade.						
Relacionamento / Comunicação: Habilidades de estabelecer relacionamentos facilmente, desenvolver e manter uma rede de contatos que podem fornecer informações, ajuda e acesso a outros.						
Amplitude de interesses: Abertura e diversidade de interesse pelo ambiente organizacional e desejo de participar ativamente dos acontecimentos.						
Assimilação de novos conceitos: Capacidade de adequar-se a novas realidades em que os conceitos anteriores já não podem ser mais utilizados, necessitando portanto, assimilar novos conhecimentos.						
Dados do Colaborador						
NOME:.....						
IDADE:.....						
SETOR:.....						
FUNÇÃO:.....						
FORMAÇÃO:.....						
Avaliador	Data		TOTAL DE PONTOS		LEGENDA	POTENCIAL
					0 - 19 - FRACO 20 - 29 - REGULAR 30 - 39 - BOM 40 - 49 - ÓTIMO 50 - EXCELENTE	

ANEXO II – AVALIAÇÃO DO COLABORADOR



AVALIAÇÃO DO COLABORADOR

APROVAÇÃO	CÓDIGO	REVISÃO	DATA	PÁGINA
CESAR:	FQ-027	04	12/12/05	1 de 1

A) DESEMPENHO

O COMPROMETIMENTO COM AS METAS DO DEPARTAMENTO / SETOR FOI DE ACORDO COM O ESPERADO?

() Sim, pontos destacáveis:

() Não, pontos a serem desenvolvidos:

B) PLANO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

PONTOS A SEREM DESENVOLVIDOS:

1 -
2 -
3 -

C) COMENTÁRIOS ADICIONAIS

Avaliador:

Avaliado:

AVALIADO		AVALIADOR	
ASSINATURA	DATA	ASSINATURA	DATA

Plano de ação:

GERENTE DA ÁREA	
ASSINATURA	DATA

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PESQUISA SEMI-ESTRUTURADA

- 1) Como surgiu a avaliação de desempenho na Olsen?
- 2) Quais os principais objetivos para implantação de um sistema de avaliação de desempenho humano na organização?
- 3) Quais informações são geradas a partir da avaliação de desempenho?
- 4) Você acredita que as informações geradas são importantes?
- 5) Você considera o instrumento adequado?
- 6) Atualmente, a avaliação de desempenho lhe traz benefícios, auxiliando na administração de sua equipe?
- 7) O método é aplicado de forma similar em toda organização? Por quê?
- 8) Na sua visão, seus avaliados consideram a avaliação de desempenho importante? Ou tem receio de serem punidos se forem mal avaliados?
- 9) Faça um relato geral de como você avalia seus subordinados, e da reação deles durante a avaliação.
- 10) Em sua opinião, o que deveria ser modificado no método de avaliação de desempenho atual?
- 11) Você sabe o que é competência?
- 12) Se sim, sabe quais as competências necessárias para os cargos de seus avaliados?
- 13) Como considera a gestão de pessoas da Olsen?
- 14) Dentro da gestão de pessoas, quais as mudanças necessárias?